

Opinnäytetyö AMK

Liiketalouden koulutus

2020

Sanna Lahti

VETOVOIMAISUUTTA REKRYTOINTIIN NOPEAN SYÖMISEN RAVINTOLOISSA

OPINNÄYTETYÖ AMK | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutus

5/2020 | 30 sivua

Sanna Lahti

VETOVOIMAISUUTTA REKRYTOINTIIN NOPEAN SYÖMISEN RAVINTOLOISSA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut löytää uusia näkökulmia nopean syömiseen ravintoloiden rekrytointiin. Tavoitteena oli myös tuoda esiin tulevaisuuden rekrytointihaasteita sekä löytää mahdollisia kehitystoimia rekrytointi prosessiin. Samanaikaisesti kyettiin organisaatiossa varmistamaan jo käynnissä olevien muutosten osalta niiden oikeaa suuntaa.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus toteutettiin kokoamalla yhteen nykyinen käytäntö sekä arvioimalla olemassa olevaa tietoa kyselyiden ja kirjallisuuden pohjalta. Tietoa etsittiin motivaatiota ja rekrytointia koskevista kirjoista ja julkaisuista sekä hyödyntäen yrityksen omia ohjeita ja sisäisiä julkaisuja.

Kehitysehdotuksissa haluttiin löytää uusia näkökulmia ja ratkaisuja, joiden kautta toimintaa voi kehittää tulevaisuudessa. Kehitysehdotukset on esitetty niin organisaation, ravintolan, työntekijän kuin työnhakijankin näkökulmista. Tärkeimmät kokonaisuudet johtopäätöksille olivat työnhakijahaun kehittäminen ja muutoskyvyn säilyttäminen tulevaisuudessa.

Tämän työn avulla saatiin tukea valittuun rekrytointilinjaan sekä siihen, kuinka viedä organisaation henkilöstösuunnitelman mukaista rekrytointia sekä koulutuksia eteenpäin. Opinnäytetyön kehittämis ehdotuksia tullaan hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan yrityksen esimieskoulutusten kehittämisessä ja uusien rekrytointilinjausten valinnassa.

ASIASANAT:

Motivaatio, nopea syöminen, rekrytointi

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration

5/2020 | 30 pages

Sanna Lahti

ADDING ATTRACTIVENESS TO RECRUITMENT AT FAST EATING RESTAURANTS

The aim of this thesis was to find new perspectives to fast eating restaurant recruitments. The aim was also to disclose challenges in future recruitments and find possible development proposals to recruitment process.

For the theoretical part of this thesis the current practice of the organisation was collected and the existing knowledge in literature and questionnaires was evaluated. Information about motivation and recruitment was searched and found from books and publications as well as from the organization's own instructions and internal releases.

In the development proposals the aim was to find new solutions to develop recruitment practises in the future. These proposals have been presented from four perspectives: organization's, restaurant's, worker's and job seeker's perspective. The main conclusions were development of recruitment process and maintaining the ability to change in the future.

This thesis contributed to the organisation's chosen way of recruitment as well as to the way of developing the organisation's recruitment and personnel training programs according to its personnel strategy. These development proposals will be used in practice in the leadership training program and recruitment processes.

KEYWORDS:

Fast eating, motivation, recruitment

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 TOIMEKSIANNON LÄHTÖKOHDAT	6
2.1 Nopean syömisen osa työmarkkinoilla	7
2.2 Johtamiskulttuuri	8
2.3 Kirjoittajan rooli toimeksiantajalla	10
2.4 Rekrytointi käytännössä	11
2.5 Kyselytutkimukset	14
3 HOUKUTTELEVA REKRYTOINTI	17
3.1 Potentiaalinen työnhakija	17
3.2 Sisäisen arvostuksen merkitys työpaikan valinnassa	20
4 KEHITTÄMISTOIMENPITEET	22
4.1 Johtopäätökset rekrytointilinjasta	22
4.1.1 Työntekijöiden ikäjakauman laajentaminen	23
4.1.2 Hakualueiden laajentaminen	23
4.2 Kehitystoimenpiteet	24
4.2.1 Organisaation näkökulma	24
4.2.2 Ravintolan näkökulma	25
4.2.3 Työntekijän näkökulma	26
4.2.4 Työnhakijan näkökulma	27
5 LOPPUPÄÄTELMÄ	29
LÄHDELUETTELO	30

1 JOHDANTO

”Muutos on ainut asia mikä on varmaa”. Se on lause, jonka olen kuullut lukuisia kertoja työurallani. Oman kokemuksen kautta voin todeta sen olevan tänä päivänä enemmän totta kuin koskaan aiemmin.

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi tarpeesta kehittää oman työnantaja organisaation tapaa toimia vastaamaan tätä päivää. Työvoiman löytämisessä on paikallisesti haasteita jo nyt, eikä rekrytoinnin onnistuminen ole itsestään selvää. Työnhakijoista joudutaan kilpailemaan. Tämän kilpailun kärjessä pysyminen ja jopa kilpailuedun saaminen, vaatii muutoksia toimintaan.

Opinnäytetyön tavoite on ensisijaisesti luoda kehitysehdotuksia yrityksen toimintaan, mutta samalla myös analysoida tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteita. Rekrytointi on yrityksessä laajempi kokonaisuus, jota tulen viemään työssäni eteenpäin itsenäisesti ja osana erilaisia kehitysryhmiä. Opinnäytetyön raportti on rajattu keskittymään vain rekrytoinnin alkupäähän, eli tapahtumiin jo ennen työsopimuksen allekirjoitusta. Tähän liittyy olennaisesti myös se, miten houkuttelevana työnantaja organisaation työpaikkoja pidetään. Tätä tietoa on analysoitu saatavilla olevaa tietoa käyttäen. Yrityksessä aiemmin tehdyistä Hyvää työtä kyselystä, työtyytyväisyystutkimuksista sekä tasa-arvo- ja henkilöstösuunnitelmista on nostettu esiin rekrytointiin vaikuttaneita asioita, joita analysoimalla on rakennettu tietopohja, jota on täydennetty yhdessä kanssa kirjoittajan asiantuntijuuden sekä alan kirjallisuuden kanssa. Työn tavoitteena on ollut kerätä tämän hetken haasteet yhteen, ennakoida mahdollisia tulevia haasteita sekä luoda seuraavat kehitysaskleet yrityksen tulevaisuuden rekrytointiin.

Opinnäytetyön avulla haetaan vastauksia seuraaviin, rekrytointiin vaikuttaviin kysymyksiin: Mitkä on suurimmat haasteet tulevaisuuden rekrytoinnissa? Mistä löydämme potentiaalisia hakijoita? Miten meidän täytyy kehittyä yrityksenä, jotta olemme vetovoimaisempia? Millaisia kehittämistoimenpiteitä ja ratkaisuja tulevaisuuden rekrytointiprosessi vaatii toimiakseen?

2 TOIMEKSIANNON LÄHTÖKOHDAT

Työelämää ohjaa tänä päivänä eniten jatkuva muutos, josta on tullut pysyvä olotila (Ojala 2002, 23). Toimeksiantajalla muutoksen kourissa onkin tällä hetkellä koko työsuhteen aikainen prosessi. Toiminnan muuttaminen vastaamaan alalle tulevien motivaatiotekijöitä on myös toimeksiantajalle tärkeää. Näin mahdollistetaan nuorten, työelämää aloittelevien houkutteleva yritys ja saadaan potentiaaliset hakijat näkemään myös yrityksen uramahdollisuudet. Polku hakijasta hyväksi työntekijäksi vaatii matkalleen kuitenkin paljon muutakin.

Toimeksiantajalla on huhtikuussa 2020 yhdeksässä eri maassa 500 ravintolaa. Näistä 279 ravintolaa sijaitsee Suomessa. Työntekijöitä toimeksiantajalla oli vuonna 2019 kokonaisuudessaan noin 9 700, joista Suomessa työskentelee noin 5 400 henkilöä. Osa toiminnasta toteutuu franchising toimintana, jolloin rekrytointi ei kuulu toimeksiantajalle. (Yritysesittely 2020, 3.) Tämä opinnäytetyö on rajattu keskittymään yksinomaan toimeksiantajan omien ravintoloiden rekrytointiin.

Yleisesti ravintola-alalla on jo paikoin työvoimapula (Ammattibarometri, 2019). Tätä vasten tarkasteltuna toimeksiantajan kokema tarve turvata tulevaisuuden henkilöstön saanti on tärkeä henkilöstösuunnitelman kehitysosa-alue. Rekrytoinnin saralla suunnitellut kehittämiskohteet ovat työntekijöiden löytämisen lisäksi työsuhteiden pidentämisessä sekä motivoituneiden esimiesten palkkaamisessa.

Työntekijämarkkinoilla vetovoimaisuudesta kilpailtaessa keskeinen, mutta aineeton pääoma, on yrityksen maine. Maine rakentuu monista asioista, mutta yksi sen tärkeä rakennuspilari löytyy siitä, miten organisaatio suhtautuu henkilöstöönsä. (Saksi 2016, 253.) Varsinkin toimeksiantajan kaltaisen suuren toimijan on oltava erityisen tarkka, millaista viestintää yrityksessä tehdään ja mitä heistä kirjoitetaan. Etenkin vastuullisuuden käsitteen on todettu tuovan kilpailuetua pitkällä tähtäimellä. Henkilöstön hyvinvointiin tähtäävillä toimilla puolestaan lisätään henkilökunnan sitoutuneisuutta ja vähennetään kustannuksia. (Aaltonen ym. 2004, 39-40.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) vuonna 2017 tekemän tutkimuksen mukaan majoitus- ja ravitsemisalan työntekijöiden keski-ikä oli 39 vuotta. Toimeksiantajalla henkilös-

tön keski-ikä oli 23,3 vuotta vuonna 2018, kun se vuonna 2016 oli vielä 24,1 vuotta. Täten he ovat osa Z-sukupolvea, jotka määritellään 1990-luvun alun jälkeen syntyneiksi (Tapscott 2010, 54).

Nuoret osaajat (2019) tekemien tilastojen perusteella kymmenen vuoden päästä lähes 75% työvoimasta tulee olemaan milleniaaleja. Toimeksiantajan yritys on suurta määrää ihmisiä työllistävä organisaatio. Nuoret muodostavat suurimman osan toimeksiantajan käyttämästä työvoimasta, vaikka mitään ikärajaa ei työntekijöille olekaan. Nuorten odotukset elämästä ovat muuttuneet ja muuttuvat koko ajan lisää. Isona kysymyksenä onkin, ymmärtääkö toimeksiantaja, kokemuksestaan huolimatta, riittävästi nuorten motivaatiotekijöitä työntekijämarkkinoilla tulevaisuudessa. Tulevaisuuden ennustaminen on tietysti lähes mahdotonta, mutta sen eteen koko toimeksiantaja organisaatio kuitenkin tällä hetkellä työskentelee.

2.1 Nopean syömisen osa työmarkkinoilla

Nopean syöminen nimitystä käytetään matkailu- ja ravintola-alaan kuuluvista pikaruokaravintoloista sekä kahviloista, joiden toiminta perustuu nopeuden periaatteeseen ja mukaan viennin mahdollisuuteen. Nopean syömisen parissa, kuten ravintola-alalla yleensäkin, on jo paikoin työvoimapulaa. Työvoimapula vaihtelee paljon alueellisesti, mutta esimerkiksi Etelä-Suomen alueella eletään jo nyt tätä todellisuutta. (Ammattibarometri, 2019.)

Nopean syömisen vetovoimaisuutta heikentävät samat tekijät, kuin ravintola-alaa yleensäkin. Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen julkaisun (2019) mukaan kolme eniten vetovoimaa heikentävää tekijää ovat kiire ja kuormittavuus, huonot työehdot sekä huono johtaminen. Julkaisun mukaan ihminen alkaa noin 30 ikävuoden kohdalla ennakoidaan miten tulee jaksamaan tulevaisuudessa. Tätä nuoremmat puolestaan kokevat, ettei ala tarjoa riittävästi haasteita, jatkuvaa oppimista tai turvaa jatkossa (Isola ym. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2019, 9-20.)

Toimeksiantajalle hakeutuu työskentelemään pääsääntöisesti nuoria opiskelijoita, jotka eivät suunnittele uraa organisaatioon tullessaan. Iältään yli 30-vuotiaiden työttömien hakemusten määrät taas toimeksiantajalle ovat vähäisiä. Monelle ennakkokäsitys nopean syömisen ravintolasta työpaikkana on usein lähtökohtaisesti negatiivinen. Selkeitä työpaikan valintakriteereitä on Terveiden- ja hyvinvoinninlaitoksen julkaisun

(2019) mukaan yhteisöllisyys sekä mahdollisuus seisoa tekemänsä työn takana. Tämän ajatuksen myös kirjoittaja voi kokemuksellaan todentaa: mikäli et arvosta valmistamaasi tuotetta tai palvelua, et halua myöskään työskennellä sitä myyvässä yrityksessä.

2.2 Johtamiskulttuuri

Toimeksiantaja yrityksen johtaminen perustuu ajatukseen, että hakijan valintakriteerit ja työntekijän toiminta työpaikalla olisivat hyvin loogisia. Työnhakijan valintakriteerit ja henkilökohtaiset odotukset työstä kuitenkin perustuvat aina ennakkokäsitykseen työnantajasta. Ristiriita todellisen työn ja odotusten välillä saadaan poistettua tekemällä työhaastattelu perusteellisesti. Työhaastattelu aloitetaan lyhyellä yritysesittelyllä, jonka jälkeen haastateltavalle tulee selvittää avoimen työtehtävän toimenkuva. (Johtamisen käsikirja 2016, 57-60.) Esimiesten ja kouluttajien tulisi myös ymmärtää ja sisäistää tämä ristiriita kohdatessaan mahdollista potentiaalista työntekijää työsuhteen alussa.

Vuonna 2016 toimeksiantajalle on tilastoidusti saapunut 6028 kappaletta työhakemuksia. Näistä hakemuksista 588 on johtanut henkilön palkkaamiseen. Tilastossa ovat mukana www-sivuston kautta tulleet hakemukset, mutta mahdollisia suoraan ravintolapäälliköille lähetettyjä hakemuksia ei ole laskettu mukaan tilastoihin. Hakemusten määrä on kuitenkin laskenut tästä 5% vuonna 2017 ja 2% vuonna 2018. (Tasa-arvosuunnitelma 2017-2020, 3-4.)

Nykykäytännössä toimintatapojen muutostarvetta on jo tuotu esiin pyrkien vaikuttamaan asenteisiin ja osaamiseen ravintolapäälliköille suunnatuilla kursseilla. Lisäksi vuoden 2020 alussa käyttöön on otettu rekrytointipalkkio. Myös maahanmuuttajien rekrytointia on pyritty helpottamaan mahdollistamalla työpaikka suomen kielen opetusta sekä lisäämällä työvaatteisiin hijab-huivin mahdollisuuden päähineeksi. Näillä toimilla on jo suuri mahdollistava vaikutus. Edellä mainittujen käytännön asioiden lisäksi kuitenkin kehitystä hidastaa piintyneet asenteet ja käytännöt, sekä se, ettei kaikki yrityksen nimen alla toimivat osallistu kursseille tai toimi niiden mukaan.

Työnhakijan näkökulmasta yritys on sama toimija, vaikka toiminta tapahtuisikin franchising sopimuksen mukaisesti yrittäjä pohjalla. Yrityksessä voidaan tuoda toimintamalleja kuitenkin vain ketjun omiin ravintoloihin, vaikka imagollisesti saman tasoinen merkitys on yrittäjätoimipisteiden toiminnalla yritysmielikuvaan. Jatkuvassa muutok-

sessä ja verkostomaisissa organisaatioissa olisi tärkeää, että joku katsoisi kokonaisuutta, huolehtisi tavoitteiden selkeydestä ja työn tekemisen edellytyksistä. Vaikutusmahdollisuudet ovat kuitenkin vähäiset franchising vetoisiin ravintoloihin.

Toimeksiantajalla työntekijöiden työsuhteen keskimääräinen pituus vuonna 2019 on 1 vuosi ja 11,5 kuukautta. Esimiehillä vastaava luku on 5 vuotta ja 9 kuukautta. Työsuhteen keskimääräinen kesto on lyhentynyt vuodesta 2018. (Tasa-arvosuunnitelma 2017, 4.) Toimeksiantaja järjestää sisäisiä koulutuksia kouluttajille, vuoro- sekä ravintolapäälliköille. Koulutuksiin on lisätty viestintää, jolla pyritään viemään eteenpäin positiivista suhtautumista lyhyisiin työsuhteisiin ja nopeisiin muutoksiin sekä toisaalta ohjaamaan toimintaa siten, että työsuhteiden pidentyminen olisi mahdollista. Jatkuvassa muutoksessa johtaminen vaatiikin esimieheltä erilaisia taitoja ja voimavaroja. Suhtautuminen koko ajan lisääntyvään rekrytoinnin nopeuteen kuitenkin muuttuu hitaasti isossa organisaatiossa.

Toimintaan vaikuttavan ja näkyvän muutoksen aikaansaaminen vaatii oppimista, poisoppimista ja uuden omaksumista sekä yksilö- että organisaatiotasolla (Kirjavainen 2003, 60). Tämä muutos vaatii toistoa koulutuksissa sekä vanhojen johtamistapojen ja asenteiden muuttumista. Uudistuminen etenkin asenteissa on hidasta. Tällaiset pikkuhiljaa toimintaan vaikuttavat muutokset ovat realistisempia ajatella useamman kuin yhden vuoden aikavälillä. (Korhonen ym. 2019, 48.)

Esimiehen asema yrityksen suunnan ja henkilöstöjohtamisen tason näyttäjänä on tärkeä. Se kuvastaa yrityksen henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyttä. Edistyksellinen esimiestyö hyödyntää rekrytointia ja perehdytystä niin, että sillä tuetaan yrityksen liiketoiminnallista strategiaa. Edistyksellinen esimiestyö vaatii joskus toimivienkin toimintatapojen romuttamista. Näin pystytään kehittämään uusia toimintatapoja pidemmän aikavälin toiminnan varmistamiseksi. Yrityksen esimiesten täytyy jatkuvasti seurata alan kehitymistä ja olla selvillä muutoksen suunnasta, jos se aikoo pysyä kilpailukykyisenä ja kehittyä. Ennakoiminen ja rohkeus muuttua on kehitykselle tärkeää. (Aaltonen ym. 2004, 109-120.)

Romppaisen ja Kallasvuon (2011) mukaan johtamisen taustalla vaikuttaa myös johtajan ihmiskäsitys, joka kertoo millaisena hän ihmisiä pitää ja miten hän katsoo heidän motivoituvan, kehittyvän ja muuttuvan. Esimiehen oma persoona ja ihmiskäsitys näky-

vät lisäksi siinä, millä tavalla johtamiskulttuuri kehittyy ja miten nopeasti ohjatut muutokset jalkautuvat käytännön asteelle. Toimeksiantajan haasteena onkin saada aikaan positiivinen suhtautuminen jokaisen ravintolan päällikölle suhteessa muutoksiin.

Yksittäisen yrityksen vaihtuvuuteen, työsuhteiden pituuteen, muutoskykyyn ja muihin menestystekijöihin vaikuttaa monet erilaiset asiat. Näiden asioiden selvittäminen vaatii sisäistä toiminnan tutkimista. Tutkiminen sinänsä ei ole itseisarvo, vaan se, että tutkimustuloksia hyödynnetään myös käytäntöön asti. Tutkimustulokset antavat suunnan organisaation kehittämiseksi ja ovat lähtötilanne kehittämissuunnitelmien tekemiseen, mutta tulokset täytyy integroida osaksi arjen työtä. Työtyytyväisyystutkimus ja sen tulokset ovatkin yritykselle väline, joka ohjaa yrityksen henkilöstön kehittämistoimia vision ja strategian viitoittamaan suuntaan. (Joki 2018, 30.)

Toimeksiantajalla on käytössä sisäisiä henkilöstökyselyitä. Kaksi kertaa vuodessa tehdään koko ravintolahenkilöstölle suunnattu työtyytyväisyyskysely. Tämän lisäksi koko henkilöstölle teetettiin Hyvää työtä -kysely vuonna 2017 ja siihen seurantakysely vuonna 2018. Esimiestyötä on kartoitettu ravintola- ja kenttäpäälliköiden osalta 360 - tutkimuksella vuonna 2018 ja sen uusintasuunnitelma on suunniteltu syksyille 2020. (Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet 2019, 9-15.)

Toimeksiantaja on aloittanut 2020 puolella keräämään lähtökeskustelujen raportteja, joista kerätään koottua tietoa työsuhteiden päättymisiin vaikuttaneista tekijöistä. Tätä kautta saadaan tulevaisuudessa myös lisättyä tietoa työtyytyväisyyden taustalla vaikuttavista asioista.

2.3 Kirjoittajan rooli toimeksiantajalla

Kirjoittajan asiantuntijuus suhteessa toimeksiantajaan ja sen toimintaan on kehittynyt vuonna 1996 alkaneen työsuhteen aikana erilaisissa rooleissa. Vuosina 1999 – 2006 ravintolapäällikön roolissa rekrytoinnin ravintolakohtaiset haasteet ja alueellinen kehittäminen, yhdessä muiden ravintolaloiden kanssa, loi vankan pohjan käytännön osaamiseen. Vuodesta 2007 jatkunut kenttäpäällikön rooli taas on laajentanut ammattitaitoa koko ketjun kehittämisen saralla.

Toimenkuvan mukaisesti kenttäpäällikkö vastaa kokonaisvaltaisesti alueensa ravintoloiden henkilöstöstä ja koulutuksesta. Kirjoittaja vastaa lisäksi alueellisesta yhteistyöstä ja suhdetoiminnasta sekä alueen työtyytyväisyydestä. Työssä vaaditaan kykyä arvioida

ketjun toimintaa myös kriittisesti sekä ketjun kehittämistä esimerkiksi käsikirjojen ja kurssien kautta. Iso osa työtä on myös esimiestaitojen kouluttaminen vuoro- ja ravintolapäälliköille. Omaa asiantuntijuuttani hyödynnän ja kehitän koko ajan. Osaaminen syventyy toimimalla tiiviissä yhteistyössä niin työntekijä tason, kuin ylemmän johdonkin kanssa. Erilaiset rekrytointitapahtumat ja kouluyhteistyö puolestaan tuovat nuoret työelämään siirtyvät lähelle. Erityisesti heidän ansiokseen voi todeta, ettei kehitys oman osaamisen kanssa pysähdy koskaan.

Perustoimenkuvan lisäksi kirjoittaja on mukana koulutusryhmässä, joka päivittää toimeksiantajan koulutusmateriaalit, sekä edustaa työnantajaa työsuojelutoimikunnassa. Vastuualueena erityisesti on turvallisuusosaaminen ja työtyytyväisyys.

Henkilöstön lisäksi toimenkuvaan kuuluu vastuu tuloksesta sekä tietysti laadukkaasta toiminnasta. Asiantuntijuus rekrytointiin onkin kehittynyt näiden työn osa-alueiden välisessä puristuksessa. Onnistunut rekrytointi on kaiken toiminnan lähtökohta. Ilman sitä ei tulos tai laatu voi olla parasta mahdollista. Pelkällä työntekijöiden määrällä ei varmisteta menestystä tulevaisuudessa, vaan siihen tarvitaan laadukasta hakijamateriaalia, onnistunutta perehdytystä, urakehitykseen motivoituneita työntekijöitä sekä jatkuvaa syventävää koulutusta. Ilman vetovoimaista työnantajakuvaa ja hyviä työolosuhteita tässä ei onnistuta.

Opinnäytetyö on siis samalla hetkellinen henkilökohtainen pysähtyminen toimeksiantajan rekrytointin kehittämistyössä. Itse kehitystyö on alkanut jo paljon ennen tätä hetkeä ja tulee jatkumaan opinnäytetyön jälkeen koko työsuhteen keston ajan.

Tällä opinnäytetyöllä on kuitenkin suuri merkitys oman oman asiantuntijuuden kehittämiseen, sillä se pakottaa pysähtymään ja analysoimaan jo tehtyjä toimia sekä visioimaan tulevaisuuden suunnitelmia.

2.4 Rekrytointi käytännössä

Yksittäinen rekrytointi voidaan kuvailla projektina alkuineen ja loppuineen. Rekrytointi on yrityksessä jatkuva toiminto, jonka toteuttamiseksi on tarpeen suunnitella prosessi. (Joki 2018, 88.)

Toimeksiantajalla on Suomessa noin 140 ravintolapäällikköä, joista jokaisen oma osaaminen vaikuttaa luonnollisesti tapaan rekrytoida. Ravintolapäällikkö rekrytoi oman ravintolansa henkilöstön. Toimeksiantaja tarjoaa selkeän www-sivuston kautta tapahtuva rekrytointialustan, jonne myös muiden hakusivustojen kautta tulleet hakemukset ohjataan.

Varsinaisia rekrytointitapoja toimeksiantajalla on seitsemän.

Sisäisillä siirroilla haetaan jo olemassa olevasta henkilökunnasta hakijaa avoimeen paikkaan. Usein tällaiset henkilöt haluavat urakehitystä hakemalla nykyistä vastuullisempaa paikkaa, tai elämäntilanne vie toiselle paikkakunnalle.

Henkilöstön avulla rekrytoinnilla tarkoitetaan oman henkilökunnan suosittellemaa hakijaa. Tällöin rekrytoijalla on jo tieto henkilön alustavasta sopivuudesta työympäristöön. Tällainen rekrytointi on usein tuloksekasta, sillä sekä hakija, että työnantaja omaavat jo rekrytointitilanteessa hyvät pohjatiedot.

Yrityksen WWW-sivujen kautta rekrytointi on kaikkein eniten hakemuksia työnantajalle tuova tapa. Sivustolla on valmis lomake hakemukseen ja kaikki avoimet paikat esillä. Sivustolle tulee kuitenkin paljon hakemuksia, joiden jatkohyödyntäminen on ajankohtaisena kehityskohteena. Hakemusten laadukkuus vaihtelee myös paljon ja osa hakemuksista ei tuo esiin hakijan potentiaalia niin hyvin kuin voisi. Haastatteluun lähdetäänkin usein väärällä mielikuvalla hakijasta.

Työelämän palveluiden eli TE-toimistojen kautta haetaan myös työntekijöitä suoraan. Sen lisäksi, että avoimet paikat ovat heidän sivustoillaan auki, myös heidän ehdottamiin hakijoita haastatellaan. Tässä on kuitenkin suuri alueellinen ero ja usein TE-toimiston virkailijan tiedot työnkuvasta ja haasteista eivät ole riittäviä valitsemaan sopivia hakijoita.

Ravintolassa on käytössä myös paikallisesti mainontaa, jonka avulla voi ravintolassa asioiville kertoa avoimesta työpaikasta. Tämä on todettu toimivaksi keinoksi etenkin pienemmillä paikkakunnilla, missä työmatkat saattavat tuottaa ongelmia.

Lehti-ilmoituksia käytetään vähemmän kuin aiemmin, mutta esimerkiksi kokonaan uudelle paikkakunnalle avattavan ravintolan rekrytoinnissa se on edelleen käytössä.

Rekrytointitapahtumat ja messut ovat yleistyneet. Niitä järjestetään eniten alkuvuodesta ja toimeksiantajalta osallistutaan niihin aina kun mahdollista. Niiden suurin merkitys on

tuoda esille toimeksiantajan toimintaa ja työpaikkaetuja yleensä. Hyvät hakemukset saattavat johtaa palkkaamiseen jo heti tapahtumassa. Myös hakemusten jakaminen alueellisesti auttaa useampaa ravintolaa kerralla.

Toimeksiantajan puolesta tehdään myös yritysmarkkinointia erilaisissa rekrytointitapahtumissa sekä osallistutaan oppilaitosyhteistyöhön. Viimeisinä vuosina lehti-ilmoituksien tekoa on vähennetty ja niiden tilalle on lisätty entistä enemmän sosiaalisen median eri väyliä. Alueellisesti toimeksiantaja on käyttänyt myös maksullisia rekrytointikanavia, kuten esimerkiksi Duunitoria.

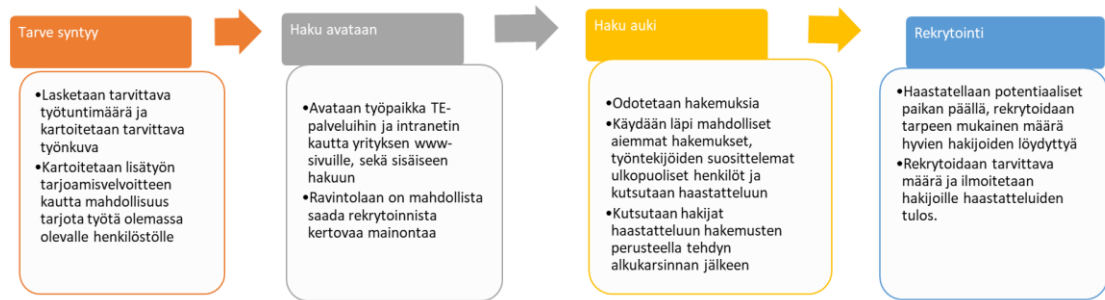
Ravintolapäällikön prosessi alkaa työvoiman määrän tarpeen kartoituksella. Määrää on ennakoitava tulevaisuutta silmällä pitäen, jotta toiminnan kannalta tarvittava määrä henkilökuntaa on käytettävissä. Työsopimuslain (55/2011) 2 luvun 5 § edellyttää lisätyön tarjoamista osa-aikaisille työntekijöille ennen uuden henkilön rekrytoimista yritykseen.

Tämän tarpeen kartoituksen jälkeen voidaan avata työpaikka tarvittaviin kanaviin. Työpaikkailmoitus sisältää lyhyen yritysesittelyn, tiedot avoimesta työpaikasta, työsuhteen keston, vaadittavan koulutuksen ja kokemuksen, hakemuksen takarajan sekä yrityksen yhteystiedot. Saapuneet hakemukset käsitellään mahdollisimman nopeasti.

Hakijoista valitaan sopivimmat haastatteluun, joka tehdään ravintolapäällikön johdolla. Haastattelussa saattaa olla mukana myös vuoro- tai apulaisravintolapäällikkö. Haastateltavan henkilön arviointi pyritään tekemään välittömästi haastattelun jälkeen tuoreen vaikutelman perusteella. Haastateltava valitaan, mikäli hänen osaamisensa ja henkilökohtaiset ominaisuutensa sopivat tehtävään ja työpaikan ilmapiiriin.

Kaikille hakijoille ilmoitetaan aina ovatko he tulleet valituksi. Tällä pyritään muodostamaan osaltaan positiivista mielikuvaa yrityksestä myös niille, jotka eivät tulleet valituksi. Toimeksiantajalla koetaan, että tulevaisuus kiinnostavana työnantajana rakentuu suurelta osin työnhakijoiden ja työntekijöiden kohtelusta ja sen myötä yrityksen saamasta maineesta. (Johtamisen käsikirja 2018, 54-60.)

TAULUKKO 1. Nykyinen prosessikuvaus



2.5 Kyselytutkimukset

Opinnäytetyölle tietopohjaa antavaa aineistoa voi kerätä useilla tavoilla. Yleisimmät aineistonkeruun menetelmät ovat haastattelu, kysely ja havainnointi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71–72). Tässä tietopohjan aineistonkeruuna on käytetty kyselyjä, joita toimeksiantaja on tehnyt viime vuosina. Kyselyillä on kartoitettu työhyvinvointia eri näkökulmista, mutta samalla myös yrityksen vetovoimaisuutta ja rekrytointi materiaalien toimivuutta.

Toimeksiantajalla työntekijöiden työhyvinvointia on selvitetty monin eri kyselyin. Näistä kyselyistä on poimittu nyt analysointiin yrityksen vetovoimaisuuteen liittyviä asioita. Hyvää työtä -kysely tehtiin 2019 maaliskuussa koko henkilökunnalle. Kysely toteutettiin Siqni-kyselynä ja sen tarkoitus oli auttaa esimiehiä johtamaan tiimiläisiään merkityksellisemmin.

Kyselyn tarkoituksena oli luoda johdolle ymmärrystä seuraavista asioista:

Mitkä asiat ovat työntekijöille merkityksellisimpiä? Kuinka hyvin työntekijöille merkityksellisimmät asiat toteutuvat organisaatiossanne? Millaisia ratkaisuehdotuksia ja näkemyksiä työntekijöillänne on heille merkityksellisimpiin asioihin liittyen?

Siqni-raportin tarkoituksena on antaa ymmärrystä organisaation tilanteesta, mutta ennen kaikkea priorisointiapua ja ideoita toiminnan kehittämiseksi. Kysely oli seurantatutkimus vuonna 2017 kenttäpäälliköille ja ravintolapäälliköille sekä vuonna 2018 muulle henkilökunnalle tehdyille kyselyille. Aikaisempien kyselyiden perusteella toimeksiantaja oli toteuttanut toimia työtyytyväisyyden parantamiseksi ja nyt seurattiin näiden toimien vaikutusta. Tulokset osoittivat hyvää kehityssuuntaa. Vastausaktiivisuus oli noussut

40%:iin ja lähes kaikilla ryhmillä työssä merkitykselliset asiat toteutuivat paremmin kuin vuosina 2017 ja 2018. Kyselyitä lähetettiin 1864 työntekijälle ja vastauksia saatiin määräjassa 748 kappaletta.

Signi kyselyssä tulos ilmoitetaan liekki-indeksinä, joka on keskiarvo työntekijälle merkityksellisten asioiden toteutumisesta työpaikalla. Liekki-indeksi ei huomio sitä mitkä ovat työntekijän itse valitsevat merkitykselliset asiat, vaan miten ne työntekijän kokemuksen mukaan toteutuvat. Paras mahdollinen Liekkiarvo on 100.

Ravintolapäälliköiden merkityksellisimmäksi koetut asiat näkyvät alla. Toteuma on esitetty numeerallisella asteikolla 0-100, jonka rinnalla on suluissa tulos vuodelta 2017.

1. Työpaikan varmuus ja jatkuvuus 92 (86)
2. Työpaikan vahva yhteishenki 89 (86)
3. Työn ja vapaa-ajan tasapaino 58
4. Oikeudenmukainen palkka ja luontoisedut 59 (51)
5. Mukava ja oikeudenmukainen lähiesimies 84 (82)

Vuonna 2017 viiden tärkeimmän asian lista oli muutoin sama, mutta työn ja vapaa-ajan tasapainon sijaan listalla oli vaikutusmahdollisuudet omaan työhön.

Vuoropäälliköiden ja työntekijöiden merkityksellisimmäksi koetut asiat näkyvät alla. Toteuma on esitetty numeerallisella asteikolla 0-100, jonka rinnalla on suluissa tulos vuodelta 2017.

1. Työpaikan vahva yhteishenki 81 (76)
2. Mukava ja oikeudenmukainen lähiesimies 81 (72)
3. Työympäristö, jossa voi olla oma itsensä 88 (89)
4. Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu 72 (64)
5. Työpaikan varmuus ja jatkuvuus 88 (79)

Vuonna 2018 lista oli muutoin sama, mutta työympäristö ja tasa-arvoinen kohtelu vaihtoivat paikkaa.

Toinen kysely, jonka kautta mielikuvaa työnantajasta, työn vetovoimaisuutta ja rekrytoinnin onnistumista on arvioitu, on kevään 2019 Työtyytyväisyyskysely. Työtyytyväisyyskyselyssä arvioidaan kaksi kertaa vuodessa henkilökunnan työtyytyväisyyttä. Syksyn kysely keskittyy toimipisteen johtamiseen ja kevään kysely työnantajaan liittyviin kysymyksiin.

Kevään 2019 kyselyyn vastasi 894 työntekijää ja vuoropäällikköä. Ravintolapäälliköistä 114 vastasi kyselyyn.

Vastausvaihtoehdot kyselyssä ovat: 1 (täysin eri mieltä), 2 (osittain erimieltä), 3 (ei samaa eikä eri mieltä), 4 (osittain samaa mieltä), 5 (täysin samaa mieltä).

Työntekijöiden ja vuoropäälliköiden 20 kysymyksen vastausten keskiarvo oli 3,97 ja ravintolapäälliköiden vastaava keskiarvo oli 4,41. Vuoden 2018 kyselyn tulokset olivat 3,82 ja 4,39. Kokonaistyytyväisyys toimeksiantajalla on siis tulosten mukaan kehittynyt eteenpäin.

Työntekijöiden ja vuoropäälliköiden vastauksissa mielikuvaa työnantajasta kuvaava toteamus, 'Olen ylpeä työstäni ja työpaikastani', sai keskiarvoksi 3,53 (2018 3,74). Vastaavasti toteamus, 'Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen nykyiseen työhöni', sai keskiarvoksi 3,60 (2018 3,88).

Koulutustoimintaa kuvastaman väitteen 'Hesburgerin koulutukset ja aluepalaverit tukevat yksikön toimintaa' arvio oli 4,45.

Avoimissa kysymyksissä työn vaihtelevuus, kehitysmahdollisuudet sekä mukavat asiakkaat ja työkaverit saavat paljon mainintoja. Tämä antaa myös selkeän kuvan niiden tärkeydestä työntekijän viihtyvyyteen työnimikkeestä riippumatta. Koulutusta, palaveria ja tiedotusta toivottiin enemmän. Näiden taustalla oleva ajatus oman työn merkityksen ymmärtämisestä ja vaikutusmahdollisuuksista, ovat myös ratkaisevia kehityskohteita vetovoimatekijöitä kehitettäessä.

3 HOUKUTTELEVA REKRYTOINTI

Nuoret osaajat raportin (2019) julkaiseman kyselyn mukaan nuoret kokevat tarpeelliseksi tehdä merkityksellisiä ja arvojen mukaisia asioita. He etsivät organisaatioita, joiden toiminta koetaan vastuulliseksi ja ympäristötietoisiksi sekä missä on aito vaikuttamisen mahdollisuus. Työ koetaan luonnolliseksi osaksi elämää, eikä sitä tehdä vain toimeentulon turvaamiseksi. Joustavuus koetaan tärkeäksi, mutta myös sitoutuminen on mahdollista oikeassa ympäristössä. Tulevaisuuden työntekijää ei houkutella työpäikällä, vaan tavalla elää ja vaikuttaa. (Nuoret osaajat raportti 2019, 5.)

3.1 Potentiaalinen työnhakija

Pohdittaessa toimeksiantajalle potentiaalista tulevaisuuden työntekijää, on tärkeää yrittää ymmärtää, millaiset asiat motivoivat työntekijöitä tulevaisuudessa. Silloin osataan paremmin miettiä, miten työnantajana niihin voi paremmin vastata.

Riippumatta siitä missä työskentelemme, ymmärrys ihmisten tarpeista on onnistuneen johtajuuden ja vuorovaikutuksen lähtökohta. Keskeiset inhimilliset tarpeet voi rajata kahdeksaan erilaiseen tarpeeseen.

1. Yhteenkuuluvuus (tarve kuulua johonkin, tuntea ystävyyttä, empatiaa ja rakkautta)
2. Tunnustus (tarve saada tunnustusta muilta ja itseltä)
3. Suuntautuminen (kohdistaa huomio ja energia)
4. Varmuus (tarve tuntea turvallisuutta)
5. Osallistuminen
6. Luovuus
7. Mielihyvä (tarve maksimoida mielihyvä ja minimoida mielihäiriö)
8. Elämä ja terveys (Mahdollisuus elää normaalisti)

(Aaltonen, M 2019. 191-196.)

Työnantajana tärkeä lähtökohta on myös ymmärtää, millaista johtamista tulevaisuudessa halutaan. Perinteisesti esimies on ollut ongelman ratkaisija. Jo pelkästään monimutkaistuva maailma on tuonut tämän ajattelun tiensä päähän. Monimutkaisia asioita ja ongelmia hahmotettaessa on tärkeää saada esille useita näkökulmia asiaan. Tämä edellyttää keskustelukulttuurin laajentamista. Esimies ei voi enää ohjata keskustelua, vaan hänen täytyy lähteä aidosti mukaan ratkaisun etsintä prosessiin yhdessä työntekijöiden kanssa. (Juuti 2004. 89-91.) Yhdistämällä tämä ja nuorten halu vaikuttaa, saadaan esiin myös tarve uudentylaiselle johtamistylille.

Inhimilliset tarpeet ovat kuitenkin pysyneet pitkään samankaltaisina ja ne voidaan esittää taloustieteilijä Manfred Max-Neefin mukaan järjestelmällisenä taulukkona, jossa kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Tätä järjestelmää mukaillen on oheiseen taulukkoon kerätty pystyakselille ihmisen perustarpeet, joita myös jokaisella työntekijällä on. Vaaka-akselille on kerätty sellaisia toiminnallisia asioita, joita ihminen tekee vaikuttaakseen omaan elämäänsä näiden perustarpeiden osalta. Taulukon avulla voidaan kehittää nykyisiä ja pyrkiä löytämään uusia keinoja tarpeiden tyydyttämiseksi. Toimeksiantajan kannalta tärkeitä vetovoimatekijöitä pystytään kehittämään kun analysoidaan millaisia asioita voi työnantajana tehdä helpottaakseen näiden tarpeiden tyydyttämistä. Kun tähän taulukkoon peilaa nykyistä muutossuuntaa, voidaan samalla luoda arvioita tulevaisuuden työntekijöiden tarpeista ja motivaatiotekijöistä.

TAULUKKO 2.

	Oleminen	Omistaminen	Tekeminen	Vuorovaikutus
Fyysiset tarpeet	Terveys (fyysinen & henkinen)	Koti, ruoka ja työ	Tyydytä perustarpeet, tee työtä	Sosiaalisuus, ympäristö
Suoja	Huolehtiminen, itsenäisyys	Terveystenhoito, sosiaaliturva	suunnitelmallisuus, huolehtiminen	Asuinympäristö
Tunne	Kunnioitus, anteliaisuus	Perhe, ystävät, yhteys perinteisiin	Välitä, jaa itseltäsi muille	Koti ja kokoontumisympäristöt
Ymmärrys	Uteliaisuus, kriittisyys, oma tunne	Tutkinnot, kirjallisuus	Mieti, analysoi, tutki, opiskele	Ryhmät, koulut
Osallistuminen	Omistautuminen, valmius uuteen	Velvollisuudet, työ, oikeudet	Itsensä ilmaisu, osallistuminen	Yhteisöt
Virkistys	Mielikuvitus, spontaanius, huumori	Juhlat, pelit, mielenrauha	Unelmoi, rentoudu pidä hauskaa	Ympäristö, luonto
Luovuus	Rohkeus, kekseliäisyys, luovuus	Taidot, kyvyt, tekniikka	keksi, rakenna suunnittele	Kulttuuri, työpajat, ryhmät
Identiteetti	Itseluottamus, mukaan kuulumisen tunne, jatkuvuus	Arvot, tavat, normit	Kasva, muutu, sitoudu, pohdi	Arki, perinne, historia
Vapaus	Itsenäisyys, halu, avoimuus	Tasa-arvoiset oikeudet	Ota riskävä, tee valintoja	Muuttumiskyky, joustavuus

Mukautettu Max-Neef, M 1991

Taulukkoa tarkasteltaessa esimerkiksi Nuoret osaajat (2019) tutkimuksen rinnalla, nousee selkeänä ajatus, että työympäristön tulisi olla työntekijän persoonan huomioiva ja ihmisten yksilöllisiä tarpeita kuunteleva. Taulukon maalattuihin kohtiin toimeksiantajalla on suora mahdollisuus vaikuttaa, mikäli toimintaan ollaan valmiita tekemään muutoksia. Vaikutusta välillisesti on toki olemassa jokaiseen kohtaan. Työpaikan tulisi kuitenkin olla sidoksissa myös työntekijän arkeen ja vapaa-aikaan. Tämä oli ehkä onkin suurin oivallus tulevaisuuteen suunnatussa henkilöstöjohtamisen suunnittelussa. Täytyy uskaltaa ajatella olevansa osa ihmisen koko elämää, eikä vain työpaikka. Suomalaiselle perinteinen vaatimattomuus täytyisi karistaa organisaation kulttuurista ja ajatella olevansa osa jokaisen työntekijän elämän kaikkia osa-alueita. Houkutellakseen potentiaalista työntekijää joutuu silloin miettimään millä keinoin näihin osa-alueisiin voi vaikuttaa.

3.2 Sisäisen arvostuksen merkitys työpaikan valinnassa

Ihminen on kokonaisuus ja jokaiselle meistä hyvä työpaikka kuvastaa erilaisia asioita. Ennen konkreettista kokemusta ennakoasenteilla on kuitenkin valtava merkitys. Yhdelle nopean syömisen ravintolat tarkoittavat robottimaista työtä, huonoa palkkaa ja johtamista. Toiselle taas tulee mieleen selkeät työnkuvat, joustavat työajat ja mahdollisuus edetä nopeastikin. Sisäinen arvostus syntyy jokaiselle omien taustojen ja kokemusten kautta.

aTalentin rekrytointitutkimuksen (2018) mukaan 60% vastanneista työnhakijoista pitää hyvien etenemismahdollisuuksien tarjoamista houkuttelevan työnantajan ominaisuutena. Vastaavasti työnantajien näkökulmaa on tutkittu Duunitorin tutkimuksessa (2019), jossa vain 18 prosenttia työnantajista uskoo, että etenemismahdollisuuksilla olisi merkitystä työnhakijan valinnalle työpaikkaa mietittäessä.

Ristiriita näkökulmissa on selkeä ja se myös vaikeuttaa toimeksiantajan rekrytointia. Toimeksiantajalla 2017 tehdyn tasa-arvosuunnitelman mukaan noin 60 % työntekijöistä kuuluu ikäryhmään 18–23-vuotiaat. Vuoropäällikön tehtäviä teki 18–23-vuotiaiden ryhmässä 43,33% ja 24–29 vuotiaiden ryhmässä 34,23 %. Yli 51-vuotiaita vuoropäälliköitä oli enää kaksi henkilöä. (Tasa-arvosuunnitelma 2017). Nopeansyömisen ravintolassa työnhakija ei helposti osaa nähdä urakehitystä mahdollisuutena rekrytointi vaiheessa, vaikka perinteisistä ravintoloista poiketen eteneminen on keskimääräistä nopeampaa.

Sisäinen arvostus työnantajaa kohtaan rakentuu nuorella henkilökohtaisten arvojen ja odotusten kautta. Työnantajalle tärkeää onkin pyrkiä rekrytoinnin alusta asti kuuntelemaan työntekijän kertomia odotuksia ja pyrkiä vaikuttamaan niihin positiivisesti. Työterveyslaitos (2011) kuvailee tätä positiivista vaikutuksen kierrettä työn imuksi. Sillä tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Sitä kokeva työntekijä lähtee aamulla yleensä mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn mielekkyys perustuu vahvasti siihen, mitä työ itselle merkitsee ja mitä siltä odottaa.

Työn imuun päässyt työntekijä kokee olonsa hyväksi työssä ja samalla tekee parempaa tuottavuutta yritykselle. Pelkistetysti työntekijän suhtautuminen työhön voidaan jaotella kolmeen ryhmään: työ työnä, urana tai kutsumuksena. Jokainen haluaa kuitenkin voida hyvin työssään, on suhtautuminen siihen mikä tahansa. Jokaisen työntekijän

kanssa työnantajalla on mahdollisuus vahvistaa työn palkitsevuutta ja arvostusta, sekä hyödyntää työntekijän omia vahvuuksia. Näin lisätään työntekijän mahdollisuuksia kokea itsensä hyväksi työntekijäksi ja arvostetuksi työyhteisönsä jäseneksi. Kun perustarpeet työssä tyydyttyvät riittävästi, voi työntekijä kokea työn imua. (Hakanen 2011, 25-35.)

4 KEHITTÄMISTOIMENPITEET

Opinnäytetyötä tehdessä esiin nousee vahvasti Mankan ym. (2010) näkemys, että esimiehen tulisi tunnistaa työyhteisön jäsenten hyvät ja myös kehittämistä vaativat puolet sekä pyrkiä johtamaan ihmistä yksilönä. Tämä vie eteenpäin toimeksiantajan imagoa työnantajana. Yksilönä rekrytointi puolestaan mahdollistaa työntekijöiden nopean hankkimisen sellaistenkin hakijoiden joukosta, jotka eivät läpäise parhainten joukossa rekrytointi tilanteen perinteisiä vaatimuksia.

Elintärkeää tulevaisuuden rekrytoinnille on löytää jatkossakin helposti muuttuva ja kehittyvä toimintatapa.

4.1 Johtopäätökset rekrytointilinjasta

Yrityksenä toimeksiantajan olisi hyvä avata suhtautumistaan työntekijään osallistavamaksi. Hänet täytyy nähdä ensisijaisesti ihmisenä, jonka elämänsä elämään pääsee vaikuttamaan, jonka näkökulmia kuunnellaan ja joka on osa yrityksen keskeistä ratkaisua tulevaisuuden suunnitelmissa. Pontevan (2010, 13) mukaan muutos voidaan pelkistetysti määritellä myös uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä. Kun työ rakennetaan ihmisen vahvuuksien mukaan, syntyy lisäarvoa työpaikalla siitä, kun nämä erilaiset vahvuudet kohtaavat työssä. Mitä enemmän yritys kasvattaa mainettaan työnantajana, jolla on kiinnostavia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa niin yrityksen kehitykseen kuin omaan työhönkin, sitä enemmän se saa muutettua pinttynyttä mielikuvaa ja lisättyä kiinnostuneiden hakijoiden määrää.

Tämä on haastava ja pitkä tie. Kun alamme miettiä keinoja vaikuttaa ihmiseen työajan ulkopuolella, mukaan tulevat lisäksi tunteet ja poistuu valta sanella. Haasteeksi nousee myös kustannukset, sillä silloin ei maksa enää vain annetusta työpanoksesta vaan sijoitetaan ihmiseen. Kuten sijoituksissa aina, täytyy hyväksyä riskit, mutta samalla varmistaa tuotto pitkällä juoksulla. Kaikkien työntekijöiden kohdalla ei panostus varmasti ole tuottava, mutta kokonaisuus ratkaisee.

Samalla esimiestyö kohtaa uusia haasteita, kun johtaminen muuttuu ihmissuhdetyöksi. Tämä rasittaa esimiehiä uudella tavalla ja yrityksessä tuleekin panostaa heidän jaksamiseensa ja osaamiseensa.

4.1.1 Työntekijöiden ikäjakauman laajentaminen

Yksi väylä lisätä hakijoita on eri-ikäisyyden laajentaminen organisaatiossa. Johtamista ja rekrytointia tulee muokata enemmän työntekijän ikäluokan arvostusten mukaan. Tämä ei koske ainoastaan ikääntyviä työntekijöitä vaan kaikenikäisiä työntekijöitä. Johtamisessa tulee ottaa huomioon, että eri-ikäiset arvostavat johtamisessa eri puolia. Seuraavan kahdenkymmenen vuoden ajan ikääntyviä työntekijöitä on työelämässä 1,5 kertaa enemmän kuin nuoria. Työyhteisö muodostuu pääsääntöisesti 20–30-vuotiaista ja yli 50-vuotiaista. Sen sijaan heidän välissään olevaa ikäpolvea ei juuri ole. (Ilmarinen 2011.)

Perinteinen käsitys nopean syömisen työn painottumisesta nuorille on kuitenkin niin laaja, ettei ole helppoa saada oleellisesti lisättyä rekrytointia pelkästään mielikuvaa ohjaamalla. Tämä tapahtuu hitaasti.

4.1.2 Hakualueiden laajentaminen

Toinen linja on etsiä työvoimaa sieltä, missä ei suoria työnhakuja tehdä. Tällaisia voisi olla esimerkiksi syrjäytymisvaarassa olevat nuoret aikuiset ja osa-työkykyiset. Heidän kohdallaan olisi tärkeää löytää enemmän pehmeämpiä mahdollisuuksia työn alkuun erilaisten harjoitteluiden ja kokeilujen kautta. Opiskelijan ja työssä oppijan ohjaaminen voi synnyttää organisaatiolle parempaa työvoiman saatavuutta ja varmentaa osaltaan, että koulutettu työvoima on osaltaan ammattitaitoista (Hätönen 2011, 84). Tällaista väylää käyttäen olisi esimerkiksi normaalisti työhaastattelussa huomattavasti paremmalla mahdollisuudella kehittyä hyväksi työntekijäksi oman tahtinsa mukaisesti.

Tulevaisuudessa ulkomaalaistaustaisen työvoiman määrä tulee kasvamaan entisestään (OPH, 2017) ja kolmannen suuren, potentiaalisen joukon rekrytoitavia muodostavatkin maahanmuuttajat. Heidän joukossaan kielitaitokysymykset nousevat isoksi haasteeksi. Asiakaspalvelussa suomen kielen taito on pakollinen. Kuitenkin työpaikka suomen kieltä kouluttamalla ja sitoutumalla oppimaan motivoituneeseen työnhakijaan, on mahdollisuus löytää soveltuvia työntekijöitä myös maahanmuuttajien joukosta.

Romppainen & Kallasvuo (2011) toteavat, että olisi myös kehitettävä työpaikan yhteistyö- ja kokoontumiskäytäntöjä siten, että ne palvelevat osaamisen jakamista, toisilta oppimista, yhteistä ajattelemista sekä uuden tuottamista. Tällä tavoin eri ravintoloiden

ja esimiesten välille rakennetuilla yhteyksillä saataisiin paremmin varmistettua tiedon ja osaamisen siirtyminen myös ravintolasta toiseen. Tällainen aktiivinen toimipaikkojen välinen yhteistyö edesauttaisi lisäksi rekrytointia ja sisäistä siirtymistä.

4.2 Kehitystoimenpiteet

Rekrytointiprosessi on laajassa yrityksessä kietoutunut moniin eri toiminnan kerroksiin ja näkökulmiin. Tulevaisuuden rekrytoinnin kehittämistä ei näin ollen voi tehdä vain muutamia muutoksia tehden. Kehittyminen ja kilpailukykyisenä työnantajana pysyminen vaatii erilaisten näkökulmien huomioimista ja toiminnan monien eri osa-alueiden samanaikaista kehittämistä. Seuraavaksi on kyselyihin, kirjallisuuteen ja omaan asiantuntijuuteen perustuen tuotu esille erilaisia käytännön ehdituksia, joita hyödyntämällä työnantajan vetovoimaisuuden lisääntyminen ja hakemusmäärien kasvu mahdollistetaan.

4.2.1 Organisaation näkökulma

Toimeksiantaja on nostanut esille vastuullisuuden teemaa jo useamman vuoden. Vastuullisuusohjelman tavoitteissa on vuonna 2018 mainittu kotimaisten raaka-aineiden osuuden kasvattaminen, yritysvastuu ja toiminnan ympäristövaikutusten seuraaminen ja pitkäjänteinen työ toiminnastaan aiheutuvien haitallisten ympäristövaikutusten vähentämiseksi (Vastuullisuusraportti 2018).

Tämä vastuullinen yrityskuva on jatkossakin tärkeä viesti ja sitä tulee lisätä entisestään. Viestimällä entistä enemmän toimintaansa, tuotteisiinsa ja henkilöstöönsä liittyvistä toimista ja tuomalla yritys vastuuseen liittyviä näkökulmia esiin myös markkinoinnissa, saadaan luotua hakijoille kuva avoimesta, mutta samalla myös yhteiskuntavastuuta kantavasta työnantajasta.

Tämän markkinointiviestinnän lisäksi viestintä ja yhteistyö erilaisten nuorisotyön ja työttömien parissa toimivien yhteiskunnan toimijoiden kanssa on tärkeää. Oppilaitosten kanssa tapahtuva yhteistyö on toistaiseksi riippunut alueen kenttäpäällikön aktiivisuudesta. Yhteistyölle tulisi luoda pohjaohjeet oppilaitoksittain, jotta yhteistyö ei riipu yrityksen edustajan taidoista ja tiedoista. Vastuuhenkilöt ja alueet selkeyttäisivät toimintaa.

Yhteys kaupunkien ja kuntien nuorisotoimintaan mahdollistaa tavoittamaan myös sellaiset nuoret, jotka ovat tippuneet rekrytointien ulkopuolelle aikaisemmin. Tähän yhteistyöhön tarvitaan myös valmiit ohjeet ja raamit. Samalla luodaan suoria väyliä nostaa syrjäytymisvaarassa olevia työharjoitteluihin ja työkokeiluihin.

Yhteistoiminnan tuottavuus paikallisten TE-palveluiden kanssa riippuu usein siitä millainen tietämys siellä on yrityksen toiminnasta ja työn vaatimuksista. TE-palveluille tulisi luoda tietopaketti siitä, millaisia mahdollisuuksia yrityksellä on iästä riippumatta työkokeilujen, harjoitteluiden, extra-järjestelmän ja työpaikkojen kanssa. Tietopaketissa tulee kuitenkin olla esillä selkeät kriteerit, jotta henkilö on ylipäättään kykenevä työn rankoihinkin fyysisiin ja henkisiin vaatimuksiin. Kun tähän lisätään alueelliset yhteyshenkilöt, mahdollistetaan entistä tehokkaampi yhteistyö.

Suurin tekninen kehitystarve on rekrytointijärjestelmän muutos. Tällä hetkellä verkkosivut ja intranetin mahdollisuudet eivät ole riittävät. Toimeksiantajalla on oma tietohallinto-osasto, mutta sen työmäärä on valtava. Selkein ratkaisu olisikin etsiä ja ostaa valmis rekrytointijärjestelmä. Tällä hetkellä on jo menossa neuvottelut järjestelmästä ja suurimmat haasteet ovat teknisiä yhteensovittamisia eri järjestelmien välille. Merkittävin kehystoimenpide on mahdollistaa uudella järjestelmällä hakemusten helpompi käsittely ja alueellinen hyödyntäminen. Uuteen järjestelmään on tärkeä saada tuotua esille myös kaikki muut toimeksiantajaan liittyvät työpaikat niin Suomessa kuin ulkomailla, jolloin nykyisen henkilöstön mahdollisuudet sisäisiin siirtoihin olisi paremmin näkyvillä. Samalla se laajentaisi mielikuvaa monipuolisesta yrityksestä. Lisäksi työn esittelyvideoiden uusiminen esiintyjien ikäjakaumaa monipuolistamalla poistaisi mielikuvaa toimeksiantajasta vain nuorten työpaikkana.

4.2.2 Ravintolan näkökulma

Ravintolan näkökulmasta kehitystyö lähtee ensisijaisesti osaamisen ja asenteiden kehittamisestä. Muutos vaatii esimiestason koulutusta eri näkökulmista. Toimeksiantaja järjestää paljon koulutusta sisäisesti esimiehille johtamisen, kouluttamisen, talouden ja turvallisuuden näkökulmista. Osa koulutuksesta tapahtuu lähiopetuksena ja osa verkkoperehdytyksenä.

Uudenlaisen rekrytoinnin ja positiivisen asenteen kehitys vaatii kuitenkin kaikkien koulutusten osalta yhtenäisen linjan läpi viemisen. Koulutuksissa rekrytoinnista puhutaan

tällä hetkellä ravintolapääliköille suunnatussa RP1 koulutuksessa. Tässä koulutuksessa keskitytään siihen, miten rekrytointi tapahtuu ja millaisia asioita tulee haastattelussa kysyä ja huomioida. Koulutuksessa esimerkiksi ryhmähaastattelun osaamisen syventäminen olisi tarpeellista.

Ravintolapääliköille suunnattu jatkokurssi on RP2 kurssi. Tämän sisältöön olisi hyvä tuoda syvennettyä osaamista erilaisista hakukanavista ja korostaa hyötyjä eri-ikäisten palkkaamisesta työtiimin osaksi. Samalla erilaiset koulu- ja nuorisoyhteistyön kanavat rekrytointiin olisi hyvä avata ravintolan esimiehille. Tässä yhteydessä myös erilaisten harjoittelujen ja työkokeilujen mahdollisuuksien hyödyntäminen osaksi normaalia työsuhteen aloituskanavaa olisi tarpeellista.

Kokonaisuudessaan kaikilla esimiestyön kursseilla tulisi korostaa uudenlaista asennetta, jossa lyhyetkin työsuhteet ovat hyvä asia, mutta työpanoksen pitää olla kohdillaan jo heti ensimmäisestä vuorosta. Tällöin perehdytyksen ja työsuhteen alkuohjauksen tulee olla entistä tehokkaampi. Kouluttajille suunnattuun kurssiin tarvittaisiinkin ohjausta oikeanlaiseen suhtautumiseen etenkin erilaisista lähtökohdista ja kanavista tuleviin harjoittelijoihin.

Uuden rekrytointijärjestelmän tuomien alueellisten hyötyjen hyödyntäminen vaatii myös yhteistyötä ravintolapääliköiden kesken. Alueellisen yhteistyön kehittäminen tasaisemmaksi ympäri Suomen vaatiikin panostusta asiaan myös päälliköiden yhteisissä palaverissa.

4.2.3 Työntekijän näkökulma

Työntekijän näkökulmasta iso kehitysaskel olisi yksilöllisen motivaatiokartoituksen ja toimintasuunnitelman tekeminen. Tämä tehtynä yhteistyössä työntekijän, työterveyden ja esimiehen kanssa mahdollistaisi kohdennetumpaa henkisen jaksamisen tukemista tai fyysisen toimintakyvyn kehittämistä. Tämän kautta pääsisimme ohjaamaan ja tukemaan työntekijän elämänhallintaa mahdollisesti jopa työajan ulkopuolella. Tätä varten tarvitaan yksilöllinen kannustin terveellisiin elämäntapoihin. Yksilöllisesti sovitut tavoitteet ja niiden saavuttaminen mahdollistaisivat palkkion, joka voisi olla esimerkiksi työntekijöiden ottaminen mukaan tulospalkkioon siten, että ansainta on sidottu yksilöllisen suunnitelman noudattamiseen. Osa palkkiosta voisi tulla esimerkiksi kuntoetuina.

Toinen tärkeä asia on koko yrityksen mahdollisuuksien avaaminen työntekijöille. Kun kaikki toimeksiantajan työpaikat, sekä Suomessa että ulkomailla, ovat esillä työntekijöille, saadaan tuettua nuoremmille sukupolville tärkeitä asioita. Näin erilaiset yksilölliset mahdollisuudet kasvavat ilman työpaikan vaihtoa ja vapaus muuttaa omaa polkuun organisaation sisällä lisääntyy. Mikäli mahdollista, myös erilaiset toimeksiantajan muut toimialueet sekä yhteistyöyritykset olisi hyvä saada tähän mukaan.

Työsopimuksen muuttaminen kesken työsuhteen mahdollistaisi työntekijän työssä jatkamisen erilaisissa elämäntilanteissa. Helpottamalla ja muistuttamalla mahdollisuudesta sopia yhdessä työsuhteiden tuntien muuttamisesta tai työsuhteen hetkellisestä tauolle laittamisesta vähentäisi työsuhteiden päättämistä työntekijöiden lyhyiden poissaolojen tai elämänmuutosten vuoksi.

Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen korostuu myös motivaation näkökulmasta. Tätä voitaisiin parantaa niin, että henkilökuntapalavereja lisättäisiin 2-3 kertaan vuodessa. Toteutus palavereihin tulisi tehdä siten, että henkilökuntaa osallistettaisiin jo palaverin suunnittelussa. Näin lisätään vaikutusmahdollisuuden ja kuulluksi tulemisen tunnetta. Ravintolan koosta riippuen myös erilainen työntekijöiden keskuuteen jaettu pienryhmätoiminta parantaisi vaikutusmahdollisuuksia oman työn kehittämiseen.

4.2.4 Työnhakijan näkökulma

Työnhakijan näkökulmasta rekrytointin kehittäminen vaatii uuden rekrytointijärjestelmän, jossa olisi myös videohaun mahdollisuus. Myös kanava etähaastatteluun olisi tarpeellinen. Nykyisen kaavakkeen kankeus ja asioiden toisto mahdollisten liitteiden kanssa on työnhakijalle turhauttavaa. Tämän kankeuden poistaminen uudessa järjestelmässä on tärkeää. Visuaalisesti yrityksen kotisivujen värikäs ja monipuolinen ulkoasu on mielenkiintoinen. Avointen työpaikkojen osiossa voisi kuitenkin kehittää etusivua tuomalla heti esiin organisaation kaikkien avointen paikkojen nimikkeet, joka synnyttäisi mielikuvaa monipuolisuudesta sivustolla kävijöille.

Ravintolatyöstä tehtyjen videoiden rinnalle voisi tehdä videon, jossa avataan koko yrityksen erilaisia työnkuvia sekä uusia ravintolavideoita laajemmalla ikäjakaumalla. Näin saataisiin esiin tarinoita kaiken ikäisiltä työntekijöiltä, kaikista työtehtävistä sekä organisaation eri rakenteissa niin, että katsojalle syntyisi mielikuva mihin kaikkialle ura voi ra-

vintolasta lähtien viedä. Sosiaalisessa mediassa saman viestin toistaminen monipuolisuudesta on myös tärkeää. Tuodaan esiin avoimia työpaikkoja nykyisten ja lopettavien työntekijöiden kertomana. Tärkeää on saada enemmän tarinoita ihmisistä, heidän itsensä kertomana, esiin.

5 LOPPUPÄÄTELMÄ

Toimeksiantajalla on ollut viimeiset vuodet teemana Paras työpaikka 2020. Tämän teeman parissa on tehty paljon upeaa kehitystyötä niin ravintola- kuin johtotasolla. Haasteisiin on tartuttu jo pidemmän aikaa ja työntekijöiden hyvinvointiin on oltu valmiita panostamaan. Selkeää on, ettei matka ole koskaan valmis ja kehittymistarpeita ja -mahdollisuuksia syntyy koko ajan lisää. Suunta yrityksellä on kuitenkin oikea ja kehitystyö on koko ajan aktiivisesti työskentelyn alla. Jatkuva rekrytointi koetaan kuitenkin toimeksiantajan 2018 tehdyn Hyvää työtä kyselyn perusteella haasteeksi niin rekrytointiin, kuin henkilöstön jatkuvan perehdytystilanteen kautta.

Opinnäytetyön näkökulmasta tieteellinen tulevaisuuden arviointi on haastavaa. On mahdotonta ennustaa tarkkaa tulevaisuutta ja ymmärtää muuttuvaa ja yksilöllistä ihmismieltä. Kriittisesti tulee suhtautua myös uusiinkin asiaa käsitteleviin materiaaleihin: miten voimme olettaa tietävämme tänään miten tässä ajassa kehittyvä ihminen toimii työelämässä tulevina vuosina? Kaikkeen nykypäivän teoreettiseen tietoon tuleekin suhtautua suuntaa antavana mahdollisuutena. Lähteiden kirjoittajat, kuten opinnäytetyön tekijä itsekkin, ovat kehittyneet eri lähtökohdista ja näin useimmiten subjektiivisia päätelmissään tulevaisuuden työmarkkinoita analysoidessaan.

Olen kuitenkin pyrkinyt noudattamaan työtä tehdessäni tarkasti hyvän tutkimuksen toimintatapoja, vaikka opinnäytetyö ei tieteellinen tutkimus olekaan (vastuullinentiede.fi 2018). Työ perustuu ensisijaisesti omakohtaiseen, laajaan asian tuntemiseen.

Yrityksen kehittämisen näkökulmasta, yritys on oikealla linjalla niin kauan, kuin se pitää kiinni muuttumiskyvystään, yksilön huomioimisesta, yhteisön eduista ja positiivisesta suhtautumisesta muutokseen, kriittisyyttä unohtamatta.

LÄHDELUETTELO

PAINETTU

Aaltonen, Tapio & Luoma, Mikko & Rautiainen, Raija 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekoa. Wsoy: Juva.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-instituutti: Helsinki.

Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy: Vantaa.

Juuti, Pauli 2004. Toivon Johtaminen. Otavan kirjapaino: Keuruu.

Järvensivu, Anu & Nikkanen, Risto & Syrjä Sannu 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen Yliopistopaino Oy: Tampere.

Kirjavainen, Paula 2003. Strateginen osaamisen johtaminen Suomessa – käsitekehittelystä käytännön kokemuksiin ja tulevaisuuden näkyviin. Edita Publishing Oy: Helsinki.

Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent: Helsinki.

Max-Neef, Manfred 1991. Human Scale Development: Conception, Application and Further Reflections. New York and London. The Apex Press.

Nuutinen, Sanna & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Manka, Marja-Liisa & Bordi, Laura 2013. Vuorovai-
kutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Tampereen Offsetpalvelu Oy: Tampere.

Otala, Leenamajja 2002. Oppimisen etu- kilpailukykyä muutoksessa. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Romppanen, Birgitta & Kallasvuo, Anita 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtami-
seen. Otavan kirjapaino Oy: Keuruu.

Saksi, Jukka 2016. Johtaja on media. Kauppakamari.

Tapscott, Don 2010. Syntynyt Digiaikaan – Sosiaalisen median kasvatit. WSOYpro: Porvoo.

Tuomi, Jouni. & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosa-
keyhtiö Tammi: Helsinki.

SÄHKÖINEN

Ammattibarometri 2019. Viitattu 13.4.2020. <https://www.ammattibarometri.fi/info.asp>.

aTalent 2018. Rekrytointitutkimus. Viitattu 14.4.2020. <https://atalent.fi/rekrytointitutkimus-2018>

Duunitori.fi 2019. Rekrytointitutkimus. Viitattu 14.4.2020. [https://duunitori.fi/rekrytointi/2019-rek-
rytointitutkimus](https://duunitori.fi/rekrytointi/2019-rek-
rytointitutkimus)

Elinkeinoelämän keskusliitto 2017. Henkilöstörakenteet. Viitattu 14.4.2020. [https://ek.fi/wp-con-
tent/uploads/Henkilostorakenteet-2017-23102018_final_2.pdf](https://ek.fi/wp-con-
tent/uploads/Henkilostorakenteet-2017-23102018_final_2.pdf)

Hakanen Jari & Työterveyslaitos 2011. Työn imu. Viitattu 18.4.2020. [https://www.ttl.fi/wp-con-
tent/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-con-
tent/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf)

Hesburgerin henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet 2019. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 20.4.2020. https://intranet.hesburger.fi/intranet/servlet/file?tf=76_8&keyval=0:5:11019-1:2:31-4:5:26062&fd=33057&pd=216

Hesburger Hyvää työtä kyselyn tulokset 2019. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 20.5.2020.

Hesburger Intranet 2020. Yritysesittely. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 13.4.2020. https://intranet.hesburger.fi/intranet/servlet/control?ac_goto_x=t&dataac_goto_x_fu=/pages/tiedosto.jsp&dataac_goto_x_destTable=tiedosto_kansio&dataac_goto_x_destPos=0%3A2%3A43-1%3A1%3A0&dataac_goto_x_srcTable=tiedostorekisteriTiedostoDb_list&fd=11979#11979

Hesburger tasa-arvosuunnitelma 2017. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 14.4.2020. https://intranet.hesburger.fi/intranet/servlet/file?tf=76_8&keyval=0:5:10218-1:2:31-4:5:26062&fd=30654&pd=216

Hesburger Työtyytyväisyyskysely 2019. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 20.5.2020. <https://intranet.hesburger.fi/intranet/pages/control/valinnat.do?ra=tyty>

Ilmarinen 2011. Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella. Opas ikästrategian laatimisen tueksi. Viitattu 19.4.2020. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella.pdf>

Isola, Anna-Maria & Mäntylä, Erika 2019. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Miksi ravintola-ala ei houkuttele työttömiä työnhakijoita?. Viitattu 7.4.2020. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137757/URN_ISBN_978-952-343-303-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Johtamisen Käsikirja 2018. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 13.4.2020. https://intranet.hesburger.fi/intranet/servlet/file?tf=76_8&keyval=0:4:8618-1:2:33-4:4:1553&fd=25854&pd=216

Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa &, Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta. 2010. Työn imua ja iloa: työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tammerprint Oy: Tampere https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Nuoret Osaajat 2019. Viitattu 7.4.2020. <https://www.studentwork.fi/tyonantajille/nuoret-osaajat-tyoelamassa-tutkimus-2019/>

Opetushallitus 2017. Lyhyen aikavälin osaamistarpeiden kehitysnäkymät -koontiraportti. Viitattu 15.4.2020. http://oph.fi/download/187643_lyhyen_aikavalin_osaamistarpeiden_kehitysnakymat_koontiraportti.pdf

Työsopimuslaki 55/2011. Viitattu 22.5.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P5>

Vastuullinen tiede. Tutkimusetiikka ja tiedeviestintä Suomessa 2018. Viitattu 18.4.2020. <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimustyo/hyvatieteellinen-kaytanto>